

**Materiały szkoleniowe
i coachingowe**

Komunikacja

**Materiały szkoleniowe
i coachingowe**



Tomasz Dulewicz

Wydanie II copyright © 2013 by **Tomasz Dulewicz Business Consulting**. All rights reserved.
Copyright © 2012 by **Coaching Company Tomasz Dulewicz**. All rights reserved.

Tytuł: **Komunikacja. Materiały szkoleniowe i coachingowe**

Autor: **Tomasz Dulewicz**

Kraków, 2013

Niniejsza publikacja, ani żadna jej część, nie może być kopiowana, ani w jakikolwiek inny sposób reprodukowana, powielana, ani odczytywana w środkach publicznego przekazu bez pisemnej zgody wydawcy. Zabrania się jej przekazywania osobom trzecim, publicznego udostępniania w Internecie oraz sprzedaży.

W ramach prowadzonych szkoleń można przekazywać uczestnikom szkoleń fragmenty publikacji, przeznaczone dla uczestników.

Tomasz Dulewicz Business Consulting

Ul. Św. Filipa 23/3

31-150 Kraków

Tel.: (12) 346-15-19

Tel. kom.: 791-760-145

www.sklep.trenera.pl

e-mail: sklep@trenera.pl

Wszelkie prawa zastrzeżone.

All rights reserved.

Autor

Tomasz Dulewicz – (ur. 1982 r.) menedżer, trener i coach. Absolwent zarządzania i marketingu Uniwersytetu Jagiellońskiego. Absolwent Szkoły Profesjonalnego Coachingu. Autor ćwiczeń szkoleniowych, gier, symulacji i publikacji z zakresu budowania zespołów, komunikacji, zarządzania i coachingu.

Współpracował z wieloma małymi, średnimi i dużymi firmami (np. Bahlsen, Aegon, BP Europa).

Lubi uczyć poprzez praktykę, toteż stosuje podczas szkoleń wiele praktycznych ćwiczeń, symulacji i gier. Ciągłe je tworzy, a wybrane udostępnia w Sklepie Trenera.

Jako trener dokłada wszelkich starań, aby uczestnicy szkolenia opanowali praktyczne umiejętności w oparciu o swoje indywidualne predyspozycje. Stosuje aktywne metody uczenia oraz czerpie ze swojego doświadczenia w prowadzeniu coachingu.

Z jednej strony troska, opiekuńczość, zaufanie, wyrozumiałość a z drugiej konkretność, rzetelność, stanowczość i precyzja w działaniu – to hasła które przyświecają mu w pracy trenera oraz autora ćwiczeń i gier szkoleniowych.



Spis treści

Wstęp	12
Część I. Uczymy komunikacji - szkolenie	15
Jak przeprowadzać i omawiać ćwiczenia szkoleniowe	16
Etap 1. Przygotowanie się do komunikacji	21
Ćwiczenie: Szacunek	22
Ćwiczenie uczy odnoszenia się z szacunkiem do siebie samego oraz innych ludzi. Czyni to poprzez wyrobienie nawyku refleksji oraz koncentracji na mocnych stronach i rozwiązaniach.	
Ćwiczenie: Nastawienie	27
Ćwiczenie pomaga wyeliminować ludzkie obawy przed komunikacją. Pomaga wypracować optymistyczne nastawienie do komunikacji.	
Ćwiczenie: Oczekiwanie	36
Ćwiczenie uczy formułowania oraz porządkowania oczekiwań, które sami sobie obieramy, lub które stawiają przed nami inni ludzie.	
Ćwiczenie: Cele	41
Ćwiczenie uczy poprawnego formułowania celów.	
Ćwiczenie: Przygotowania	44
Ćwiczenie uczy prostego i skutecznego sposobu przygotowania się do rozmowy. Stwarza możliwość do prowadzenia rozmowy bez przygotowania się jak i z przygotowaniem.	
Etap 2. Rozpoczęcie komunikacji	47
Ćwiczenie: Zabójcy komunikacji	48
Ćwiczenie pomaga uświadomić sobie, co przeszkadza nam w rozpoczynaniu komunikacji. Pozwala również wypracować sposoby przeciwdziałania tym przeszkodom.	

Ćwiczenie: Skąd się biorą trudni ludzie?	50
Ćwiczenie wyjaśnia skąd biorą się tzw. trudne relacje i trudni ludzie. Jak to się dzieje, że ktoś nas ciągle zagaduje, a ktoś inny obarcza dodatkowymi zadaniami? Ćwiczenie pomaga również wypracować sposoby komunikowania się z takimi osobami.	
Ćwiczenie: Proaktywność	56
Ćwiczenie uczy proaktywności w kontaktach z ludźmi – śmiałego i spontanicznego rozpoczynania oraz prowadzenia rozmowy.	
Ćwiczenie: Od szczegółu do rozmowy	60
Ćwiczenie uczy rozpoczynania rozmowy od najdrobniejszych szczegółów mających miejsce w danej chwili, od tzw. Tu i Teraz. Rozwija uważność oraz spontaniczność.	
Ćwiczenie: Nie macie pojęcia co mi się przytrafiło	64
Ćwiczenie uczy rozpoczynania rozmowy ze znajomymi ludźmi. Często powtarzane, wyrabia nawyk mówienia z ciekawością o swoich doświadczeniach.	
Etap 3. Komunikacja	67
Ćwiczenie: Warstwy wypowiedzi	69
Ćwiczenie uczy formułowania wypowiedzi tak, aby docierały do naszych słuchaczy i wywoływały pożądaną reakcję. Uczy posługiwania się czterema warstwami wypowiedzi.	
Ćwiczenie: Poziomy słuchania	76
Ćwiczenie uczy słuchania wypowiedzi, na czterech poziomach. Dzięki temu łatwiej i szybciej można zrozumieć intencje i motywy działania naszych rozmówców.	
Ćwiczenie: Trzy procesy odbioru informacji	83
Ćwiczenie uświadamia uczestnika szkolenia, że odbierając informację doświadcza on trzech procesów. Uczy również świadomego kierowania nimi. Pomaga to w panowaniu nad emocjami i racjonalnej komunikacji.	
Ćwiczenie: Rodzaje rozmówców	87
Komunikując się z ludźmi możemy spotkać się z różnymi rodzajami rozmówców. Poniższe ćwiczenie dzieli wszystkich rozmówców na trzy grupy i pozwala przećwiczyć sposób komunikowania się z każdym z nich.	
Ćwiczenie: Przyjdź do mnie – prowadzenie rozmowy	92
Ćwiczenie uczy, które elementy komunikacji wpływają na zaangażowanie słuchacza. Pokazuje w jaki sposób zaangażować rozmówcę oraz jak prowadzić rozmowę.	

Ćwiczenie: Akceptacja rozmówcy	96
Krytykowanie słów naszego rozmówcy, często prowadzi do sporu lub przerwania komunikacji. Natomiast akceptacja słów rozmówcy zwiększa zaangażowanie stron i podnosi efektywność komunikacji. Ćwiczenie uczy komunikacji opartej na akceptacji słów drugiego człowieka.	
Ćwiczenie: Cztery style komunikacji	103
Ćwiczenie uczy posługiwania się czterema stylami komunikacji.	
Ćwiczenie: Fabryka papieru kolorowego	108
Ćwiczenie pozwala doświadczyć w jaki sposób czuje się człowiek, któremu polecono zrobić coś, czego nie chciał. Obrazuje także z jakimi trudnościami mogą spotykać się ludzie, kiedy mają miejsce błędy w komunikacji.	
Ćwiczenie: List z feedbackiem	111
Ćwiczenie uczy udzielania informacji zwrotnych. Umożliwia również przekazanie oraz otrzymanie informacji zwrotnych na temat pracy w grupie. Po części pełni też rolę integracyjną. Pomaga rozwiązywać konflikty, jak również zapobiega ich powstawaniu.	
Ćwiczenie: Potrójna informacja zwrotna	117
Ćwiczenie umożliwia każdemu uczestnikowi otrzymanie informacji zwrotnej na temat jego komunikacji w grupie szkoleniowej. Informacja udzielana jest z trzech perspektyw.	
Ćwiczenie: Balonowe pieniądze	119
Ćwiczenie stanowi wprowadzenie do tematu powstawania i rozwiązywania konfliktów. Jest to popularne wśród trenerów ćwiczenie, które nieco zmodyfikowałem, aby uczynić je jeszcze bardziej ciekawym.	
Ćwiczenie: Nowe stare słowa	121
Zazwyczaj każdy człowiek w codziennej komunikacji używa tylko części ze znanych mu słów. Niniejsze ćwiczenie to prosta gra stwarzająca możliwość używania słów, których zwykle nie stosujemy.	
Ćwiczenie: Powtórka	123
Ćwiczenie pozwala doświadczyć uczestnikom szkolenia faktu, iż to ile zapamiętujemy z czyjegoś komunikatu, w dużej mierze zależy od tego w jaki sposób słuchamy.	
Ćwiczenie: Podobieństwa i różnice komunikacyjne	125
Ćwiczenie uczy zwracania uwagi na podobieństwa i różnice w sposobach komunikacji różnych osób. Pozwala uczestnikom szkolenia zauważyć w czym ich sposób komunikowania się jest podobny, a w czym odmienny od pozostałych uczestników szkolenia.	

Etap 4. Podjęcie decyzji (wspólnych ustaleń) 128

Ćwiczenie: Znajdź różnice 129

Ćwiczenie rozwija umiejętności komunikowania się, ale przede wszystkim rozwija umiejętności tworzenia wspólnych ustaleń.

Ćwiczenie: Metakomunikacja 131

Ćwiczenie uczy stosowania metakomunikacji, czyli jednego ze sposobów usprawniania komunikacji, pomagającego dojść do wspólnego punktu widzenia i podjęcia wspólnych ustaleń.

Ćwiczenie: Szczęśliwa szóstka 133

Ćwiczenie uczy grupowego podejmowania ustaleń. Pokazuje różnice pomiędzy indywidualnym, a zespołowym podejmowaniem ustaleń.

Ćwiczenie: Kogo zatrudnić? 137

Ćwiczenie stwarza okazje do przećwiczenia zespołowego podejmowania decyzji. Uczy co utrudnia, a co pomagała w dojściu do wspólnego stanowiska.

Ćwiczenie: Wspólny punkt widzenia 139

Ćwiczenie uczy sprawdzonego i skutecznego sposobu dochodzenia do porozumienia, w sytuacji występowania różnicy zdań.

Etap 5. Realizacja ustaleń 143

Ćwiczenie: Prom powietrzny 144

Ćwiczenie pozwala doświadczyć komunikacji z osobami kierującymi się odmiennymi wartościami i przekonaniem. Rozwija również wyrozumiałość, tolerancję oraz umiejętności słuchania i rozwiązywania trudności. Ćwiczenie pokazuje na jakie przeszkody można natrafić podczas realizowania przyjętych ustaleń.

Ćwiczenie: Towar za towar 151

Ćwiczenie pozwala doświadczyć uczestnikom szkolenia, jak reagują na nieprzewidziane okoliczności. Pozwala odczuć emocje pojawiające się, kiedy napotykamy nieprzewidziane trudności.

Ćwiczenie: Kolidacja drogowa 154

Ćwiczenie dostarcza okazji do zrealizowania przyjętych postanowień. Pokazuje, że w praktycznym działaniu oprócz naszego punktu widzenia, trzeba również wziąć pod uwagę pozostałe osoby biorące udział w zdarzeniu oraz obowiązujące przepisy prawa.

Część II. Doskonalimy komunikację - coaching **159**

Etap 1. Przygotowanie się do komunikacji **160**

Ćwiczenie: Otwartość **161**

Ćwiczenie zwiększa poziom otwartości w kontaktach interpersonalnych oraz pozwala określić zbiór informacji o sobie, które możemy i chcemy przekazać swoim rozmówcom.

Ćwiczenie: Życzliwość w komunikacji **163**

Ćwiczenie pomaga budować zaufanie w procesie komunikacji. Zachęca do stosowania zachowań uznawanych za życzliwe.

Ćwiczenie: Pytania rozmówców **165**

Ćwiczenie pozwala sporządzić listę pytań najczęściej zadawanych nam przez naszych rozmówców. Umożliwia również sformułowanie na nie odpowiedzi.

Ćwiczenie: Nasze wątpliwości **167**

Ćwiczenie pozwala sporządzić listę naszych najczęstszych wątpliwości co do komunikacji, własnych kompetencji lub osoby rozmówcy. Umożliwia również znalezienie sposobów ich rozwiązania.

Ćwiczenie: Podsumowanie komunikacji **169**

Ćwiczenie pomaga podsumować odbytą rozmowę. Pomaga zebrać informacje z trzech obszarów: naszych mocnych stron, braków i wniosków na przyszłość.

Etap 2. Rozpoczęcie komunikacji **171**

Ćwiczenie: Proaktywność **172**

Ćwiczenie wzmacnia proaktywność w rozpoczynaniu komunikacji. Wydobywa zasoby dotyczące śmiałego komunikowania się z ludźmi.

Ćwiczenie: Przeszkody w rozpoczynaniu komunikacji **174**

Ćwiczenie wydobywa zasoby dotyczące umiejętności rozwiązywania trudności występujących podczas rozpoczynania komunikacji.

Ćwiczenie: Dowartościowanie **176**

Ćwiczenie ułatwia zebranie i nazwanie swoich mocnych stron w obszarze komunikowania się. Pozwala to dowartościować uczestników coachingu i zwiększyć ich motywację do rozpoczynania i prowadzenia rozmów.

Ćwiczenie: Dowartościowanie rozmówcy	178
Ćwiczenie zwraca uwagę uczestników coachingu na mocne strony rozmówcy. Dodaje motywacji do rozpoczęcia komunikacji z danym rozmówcą.	
Etap 3. Komunikacja	180
Ćwiczenie: Komunikacja werbalna i niewerbalna	181
Ćwiczenie pozwala określić, które elementy komunikacji werbalnej i niewerbalnej chcemy w sobie rozwijać?	
Ćwiczenie: Informacje zwrotne	183
Ćwiczenie dostarcza uczestnikom coachingu informacji zwrotnych na temat ich umiejętności komunikacyjnych. Pomaga odkryć mocne strony i poprawić braki.	
Ćwiczenie: Idealny rozmówca	185
Ćwiczenie pozwala określić cechy naszego idealnego rozmówcy oraz stwarza okazję do przyjrzenia się własnym umiejętnościom komunikacyjnym.	
Ćwiczenie: Zachowania konfliktowe	187
Ćwiczenie pomaga eliminować nasze zachowania, które mogą powodować opór rozmówcy i utrudniać komunikację z nim.	
Ćwiczenie: Pewność i swoboda	189
Ćwiczenie przygotowuje nas do wykorzystywania swoich mocnych stron i ograniczania wpływu słabych.	
Etap 4. Podjęcie decyzji (wspólnych ustaleń)	193
Ćwiczenie: Dotychczasowe ustalenia	194
Ćwiczenie pozwala podsumować ustalenia (decyzje), które zostały wypracowane podczas dotychczasowych rozmów. Pomaga także uświadomić sobie jak to wszystko wpływa na wypracowanie porozumienia.	
Ćwiczenie: nierozwiązane sytuacje	196
Ćwiczenie pomaga znaleźć sposoby dojścia do porozumienia w konkretnych sytuacjach, w których znaleźli się uczestnicy coachingu.	

Ćwiczenie: Porozumienie	198
Ćwiczenie pomaga znaleźć sposoby dojścia do porozumienia w konkretnych sytuacjach, w których znaleźli się uczestnicy coachingu.	
Ćwiczenie: Porozumienie II	200
Ćwiczenie pokazuje, że różni ludzie potrzebują różnych informacji, aby podjąć decyzję. Często może to być przyczyną różnicy zdań i braku porozumienia.	
Ćwiczenie: Podjęcie decyzji	202
Ćwiczenie pokazuje, że różni ludzie potrzebują różnych informacji, aby podjąć decyzję. Często może to być przyczyną różnicy zdań i braku porozumienia.	
Etap 5. Realizacja ustaleń	204
Ćwiczenie: Realizacja ustaleń	205
Ćwiczenie pozwala znaleźć rozwiązania najczęściej pojawiających się trudności podczas realizacji przyjętych ustaleń.	
Ćwiczenie: Wnioski ze współpracy	207
Ćwiczenie pozwala podsumować dotychczas zrealizowane ustalenia. Dostarcza również wniosków i instrukcji co do dalszego realizowania wspólnych decyzji.	
Ćwiczenie: Nieprzewidziane okoliczności	209
Ćwiczenie pozwala określić sposoby przeciwdziałania nieprzewidzianym trudnościom podczas realizacji ustaleń.	
Ćwiczenie: Nieświadome zachowania	211
Ćwiczenie pozwala określić nasze nieświadome zachowania, które najczęściej komplikują nam realizację ustaleń oraz wypracować sposoby przeciwdziałania im.	
Część III. Gry szkoleniowe uczące komunikacji	213
Gra: Grips	214
Gra pozwala w praktyczny sposób pokazać uczestnikom szkolenia rolę komunikacji oraz błędów w komunikacji w procesie podejmowania decyzji biznesowych. Gra jest zmodyfikowaną wersją tzw. „Gry piwnej”.	

- Gra: Trafne pytania** 255
- Gra rozwija umiejętności zadawania pytań zamkniętych oraz otwartych. Uczy słuchania ze zrozumieniem oraz wyciągania logicznych wniosków z usłyszanych słów. Gra rozwija również umiejętności udzielania precyzyjnych odpowiedzi na pytania zamknięte jak i otwarte.
- Gra: O co tu chodzi?** 283
- Gra rozwija umiejętności słuchania ze zrozumieniem oraz zapamiętywanie tego, co powiedział rozmówca. Gra rozwija również umiejętności uważności i koncentracji na rozmowie. Czyni to wszystko wprowadzając elementy śmiechu, humoru i zabawy.
- Gra: Powiedz to inaczej** 286
- Czasami zdarza się, że brakuje nam słów w ustach – nie wiemy, co powiedzieć. Ta gra zapobiega takim sytuacjom. Uczy kreatywności oraz poszerza zasób słownictwa uczestników szkolenia.
- Gra: Skarbonka** 289
- Gra pokazuje w jaki sposób komunikacja wpływa na współpracę oraz rywalizację. Uczy tego, że przed każdym działaniem warto porozmawiać z partnerami, ustalić wspólny plan działania oraz zrealizować go zgodnie z ustaleniami.

Wstęp

Publikacja *Komunikacja. Materiały szkoleniowe i coachingowe* składa się z trzech części. Pierwsza część zawiera 32 ćwiczenia szkoleniowe uczące komunikacji. Druga 24 ćwiczenia coachingowe, pomagające doskonalić umiejętności komunikacyjne. A trzecia 5 gier szkoleniowych wspomagających rozwój umiejętności z obszaru komunikacji.

Zarówno pierwsza jak i druga część składa się z 5 rozdziałów nazwanych etapami. Są to etapy zaproponowanego przeze mnie modelu stosowania komunikacji interpersonalnej.

Model ten opracowałem w oparciu o cykl kontaktu Serge'a Gingera¹ oraz swoje własne praktyczne doświadczenia trenera, coacha i menedżera.

Model składa się z 5 etapów:

1. **Przygotowanie się do komunikacji** – etap ten obejmuje przygotowanie się do komunikacji. Porusza takie zagadnienia jak: szacunek dla siebie samego oraz rozmówcy, optymistyczne nastawienie do komunikacji, określanie naszych oczekiwań względem komunikacji oraz sformułowanie konkretnych celów komunikacyjnych.
2. **Rozpoczęcie komunikacji** – etap ten obejmuje takie kompetencje jak: proaktywne rozpoczynanie komunikacji, wyeliminowanie nawyków bierności, inicjowanie kontaktu z tzw. trudnymi ludźmi oraz sposoby spontanicznego rozpoczynania rozmów.
3. **Komunikacja** – czyli praktyczne stosowanie takich kompetencji jak: formułowanie jasnych i przejrzystych wypowiedzi, słuchanie ze zrozumieniem, przekazywanie informacji zwrotnych, akceptacja rozmówcy, angażowanie rozmówcy w komunikację, reagowanie na błędy w komunikacji oraz reagowanie na konflikty.
4. **Podjęcie decyzji (wspólnych ustaleń)** – często ludzie dużo i przyjemnie rozmawiają, ale nic z tego nie wynika. Dzieje się tak, gdyż nie podejmują wspólnych decyzji i nie formułują ustaleń wynikających z komunikacji. Dlatego na tym etapie uczymy takich umiejętności jak: podejmowanie grupowych decyzji, znajdowanie wspólnych elementów, formułowanie ustaleń,

¹ Ginger, S. (2004). *Gestalt. Sztuka kontaktu*. Warszawa: Wydawnictwo Jacek Santorski & Co

metakomunikację oraz budowanie porozumienia w sytuacji całkowitej różnicy zdań.

5. **Realizacja ustaleń** – kiedy ludzie porozmawiają się ze sobą, podejmą ustalenia, nawet zaplanują wspólne działania, może się okazać, że nic z tych działań nie wynika. Tyle było wspólnych planów, a w praktyce nic z tego nie wyszło. Nie wyszło, bo zabrakło realizacji wspólnych ustaleń. Dzięki piątemu etapowi mamy pewność, że to co zostanie zaplanowane, zostanie również zrealizowane. Uczymy tu takich kompetencji jak: wytrwałość, zaradność, rozwiązywanie nieprzewidzianych trudności oraz eliminowanie nawyków niekorzystnie wpływających na naszą terminowość i rzetelność.

Prowadząc od 2006 roku szkolenia oraz coaching handlowców, menedżerów i przedsiębiorców zaprojektowałem i przeprowadziłem wiele ćwiczenia szkoleniowych i coachingowych. W niniejszej publikacji prezentuję moje najlepsze ćwiczenia, uczące umiejętności komunikacyjnych potrzebnych na poszczególnych etapach wyżej opisanego modelu stosowania komunikacji.

Wszystkie ćwiczenia szkoleniowe z pierwszej części publikacji składają się z następujących elementów: cel i opis, materiały pomocnicze, szacowany czas trwania, proponowana liczba uczestników, przebieg, wskazówki dla prowadzącego. Dodatkowo część ćwiczeń posiada załączniki, na które składają się materiały teoretyczne, instrukcje, formularze dla trenera oraz uczestników szkolenia.

Wszystkie ćwiczenia coachingowe z drugiej części publikacji składają się z następujących elementów: cel, przebieg, szacowany czas trwania, proponowana liczba uczestników, oraz formularze przeznaczone dla uczestników coachingu.

Ćwiczenia coachingowe przeznaczone są do **coachingu grupowego** osób, które wcześniej odbyły szkolenie z zakresu komunikacji. Ćwiczenia te polecam zatem trenerom, którzy prowadzą również coaching absolwentów swoich szkoleń. Ćwiczenia coachingowe opisane w niniejszej publikacji nie nadają się do indywidualnego coachingu umiejętności komunikacyjnych, ponieważ są zaprojektowane do prowadzenia coachingu grupowego.

Gry szkoleniowe zawarte w trzeciej części publikacji polecam stosować w kolejności, w której znajdują się w publikacji, ponieważ pierwsza gra – **Grips**, obrazuje przebieg komunikacji pomiędzy trzema podmiotami gospodarczymi. Pokazuje również błędy w komunikacji i sposoby ich naprawiania.

Natomiast druga gra – ***Trafne pytania***, rozwija umiejętności zadawania pytań zamkniętych oraz otwartych. Uczy słuchania ze zrozumieniem oraz wyciągania logicznych wniosków z usłyszanych słów. Gra rozwija również umiejętności udzielania precyzyjnych odpowiedzi na pytania zamknięte jak i otwarte. Dobrze jest więc stosować ją po pierwszej.

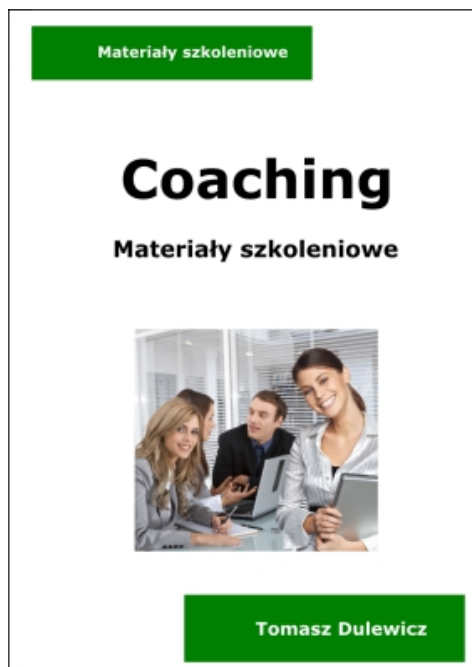
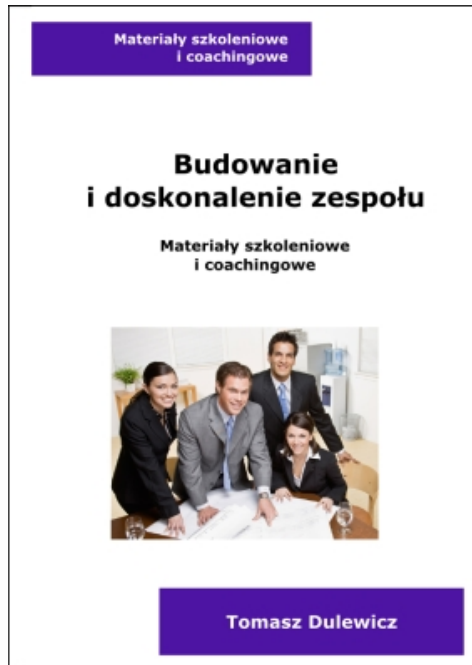
Trzecia gra – ***O co tu chodzi?***, rozwija umiejętności słuchania ze zrozumieniem oraz zapamiętywania tego, co powiedział rozmówca. Gra rozwija również umiejętności uważności i koncentracji na rozmowie. Znakomicie nadaje się więc na podsumowanie umiejętności rozwijanych przez pierwsze dwie gry.

Oczywiście nie ma konieczności przeprowadzania gier bezpośrednio jedna po drugiej. Dobrze jest rozdzielić je ćwiczeniami szkoleniowymi i stosować je jako praktyczne urozmaicenie szkolenia.

Krótko podsumowując, publikacja zawiera ćwiczenia i gry szkoleniowe oraz ćwiczenia coachingowe. Adresowana jest do **trenerów wewnętrznych oraz zewnętrznych uczących umiejętności z zakresu komunikacji interpersonalnej.**

Wybrane publikacje Tomasza Dulewicza

Książki w wersji elektronicznej (ebooki):



Więcej informacji o publikacjach na stronie internetowej:

www.sklep.trenera.pl